**ZAŁĄCZNIK 1**

**Jak odnieść sukces jako lider zmiany**

Świetni liderzy zmian koncentrują się na ludziach i procesach. 3 C's dotyczące przywództwa zmiany.

Naukowcy odkryli, że 3 umiejętności zapewniają niezbędny związek między częścią procesu zmiany a ludzką częścią zmiany. Te 3 C składają się skuteczne przywództwo zmiany:

**1. Komunikacja.** Liderzy, którzy nie odnieśli sukcesu, zwykle koncentrowali się na tym „czymś”, co kryje się za zmianą. Liderzy, którzy odnieśli sukces, przekazali „co” i „dlaczego”. Liderzy, którzy wyjaśnili cel zmiany i połączyli ją z wartościami organizacji lub wyjaśnili korzyści, stworzyli silniejsze poparcie i pilną potrzebę zmiany.

**2. Współpraca.** Bardzo ważne jest zbliżenie ludzi do planowania i wprowadzania zmian. Odnoszący sukcesy liderzy wychodzili poza schemat, zachęcali pracowników do wyrwania się z silosów i nie tolerowali niezdrowej konkurencji. Włączyli także pracowników we wczesne podejmowanie decyzji, wzmacniając ich zaangażowanie w zmiany. Liderzy zmiany, którzy nie odnieśli sukcesu, nie angażowali pracowników wcześnie i często w proces zmian.

**3. Oddanie*.*** Odnoszący sukcesy liderzy upewnili się, że ich własne przekonania i zachowania również wspierają zmianę. Zmiana jest trudna, ale przywódcy, którzy ją pomyślnie wynegocjowali, byli prężni i wytrwali oraz gotowi wyjść poza strefę komfortu. Poświęcili także więcej czasu na zmianę i skupili się na szerszym obrazie sytuacji. Liderzy, którzy nie odnieśli sukcesu, nie dostosowali się do wyzwań, wyrazili negatywność i niecierpliwi się z powodu braku wyników.

3 C SKUTECZNEGO PRZYWÓDZTWA ZMIANY

**KOMUNIKACJA**

**WSPÓŁPRACA**

 **ODDANIE**

**Kierowanie procesem**

Zmiana strategiczna nie dokonuje się sama. Skuteczni liderzy prowadzą ten proces od początku do końca. Oto 3 kluczowe kompetencje, które są częścią kierowania procesem:

* **Rozpoczęcie.** Skuteczni liderzy zmian zaczynają od uzasadnienia poszukiwanych zmian. Może to obejmować ocenę kontekstu biznesowego, zrozumienie celu zmiany, opracowanie jasnej wizji i pożądanych rezultatów oraz określenie wspólnego celu. Liderzyy, którzy odnieśli porażkę, twierdzą, że nie skoncentrowali się wystarczająco na tych zadaniach, aby osiągnąć wspólne zrozumienie celu.
* **Strategia.** Odnoszący sukces liderzy opracowali strategię i jasny plan działania, w tym priorytety, harmonogramy, zadania, struktury, zachowania i zasoby. Określili, co się zmieni, ale także co pozostanie bez zmian. Liderzy, którym się nie powiodło, powiedzieli, że nie wysłuchali wystarczająco dużo pytań i obaw, i od początku nie określili sukcesu.
* **Wykonanie.** Przełożenie strategii na wykonanie jest jedną z najważniejszych rzeczy, które mogą zrobić liderzy. W naszym badaniu pomyślni liderzy zmian koncentrowali się na doprowadzeniu kluczowych osób do kluczowych pozycji (lub w niektórych przypadkach ich usunięciu). Rozbili również duże projekty na małe wygrane, aby uzyskać wczesne zwycięstwa i zwiększyć impet. Opracowali również systemy pomiaru i monitorowania do pomiaru postępu.

**Kierowanie ludźmi**

Chociaż formalne procesy zmian mogą być dobrze zrozumiane, zbyt wielu liderów zaniedbuje niezwykle ważną ludzką stronę zmian. Najskuteczniejsi przywódcy poświęcili wiele wysiłku, aby zaangażować wszystkich zaangażowanych w wysiłki na rzecz zmiany. Wskazują oni 3 kluczowe cechy wiodących ludzi:

* **Wsparcie.** Udane projekty zmian zostały scharakteryzowane przez liderów usuwających bariery dla sukcesu pracowników. Należą do nich bariery osobiste, takie jak zranione ego i poczucie straty, a także bariery zawodowe, takie jak czas i zasoby niezbędne do przeprowadzenia planu zmian. Liderzy zmian, którzy ponieśli porażkę, skoncentrowali się wyłącznie na wynikach, więc pracownicy nie otrzymali wsparcia, którego potrzebowali do zmiany.
* **Władza.** Skuteczni liderzy zidentyfikowali kluczowych interesariuszy - w tym członków zarządu, dyrektorów C-suite, klientów i innych - i przekazali im swoją wizję udanej zmiany. Liderzy, którzy nie odnieśli sukcesu, powiedzieli nam, że bardziej prawdopodobne jest, że unikną pewnych interesariuszy niż spróbują na nich wpłynąć.
* **Nauka.** Wreszcie, pomyślni liderzy zmian nigdy nie zakładali, że znają wszystkie odpowiedzi. Zadawali wiele pytań i zebrali formalne i nieformalne informacje zwrotne. Dane wejściowe i informacje zwrotne pozwoliły im dokonywać ciągłych poprawek podczas zmiany.

